高处不胜寒？领导工作场所孤独感的多层次双刃剑效应*

郭理[1]，加锁锁[1]，李圭泉[2], 李蔓林[1]

([1]对外经济贸易大学国际商学院，北京 100029) ([2]北京大学心理与认知科学学院，北京 100080)

摘 要 在组织中，由于存在权力和地位差异等因素，领导者往往难以获得充分的人际关系满足，孤独成为领导者这一群体的普遍体验。事实上，领导者的工作场所孤独感不仅会对领导者自身产生一系列影响，且还具有独特的社会功能，会给团队及其追随者带来后续影响。然而，目前组织管理领域有关孤独感的文献主要集中于探讨员工的工作场所孤独感，罕有研究考察领导工作场所孤独感究竟会造成何种影响。并且，现有研究普遍只关注孤独感的消极效应，缺乏对其潜在积极效应的挖掘。因此，本文将通过三个子研究，结合多层次、多理论、多研究方法的全景研究范式，全面考察领导工作场所孤独感的双刃剑效应及其机制。本研究不仅可以丰富和拓展工作场所孤独感的理论体系，也能为企业发挥领导工作场所孤独感的积极作用与抑制其负面效应提供管理启示。

关键词 领导工作场所孤独感，双刃剑效应，自我调节理论，情绪即社会信息模型，领导距离理论

分类号 B849: C93

“我个人与任何政府官员没有任何私交关系，没有密切的工作伙伴...也没有与任何媒体任何记者有交往...和基层员工离得更远一些，为了公司能够平衡，我得忍受这种寂寞，忍受这种孤独。”

——任正非

1 研究背景与问题提出

数字经济时代，随着科技的快速发展与渗透，职场中的人际交流日益减少(Lam & Lau, 2012)，孤独感愈发成为个体在工作场所中普遍的情绪体验(Ozcelik & Barsade, 2018; 徐洋洋等, 2019)。在企业管理实践中，“孤独”与“领导者”密不可分。虽然从直觉上讲，领导

收稿日期：2022-06-24

* 国家自然科学基金青年项目(72102040)；对外经济贸易大学研究生科研创新基金项目(202243)；对外经济贸易大学国际商学院本科学术新星计划项目。

通信作者：郭理, E-mail: ericguoli@uibe.edu.cn

者的权力地位能帮助他们在工作中获得较广的人际交流，但是“高处不胜寒”，作为组织中承上启下的重要角色，领导者在人际交往中不仅需要谨言慎行，并且在面对压力和不确定感时常常无法与人倾诉，只能孤身一人承担。正如前文引用的任正非总裁的陈述，领导者往往独自承受着孤独体验。同时，中国传统文化内含的等级差异带来所谓的“上尊下卑”观念，使得下属普遍敬畏领导者，在与领导交往时十分谨慎(Rokach, 2014; Robinson & Marentette, 2014; Hamman, 2013)，这可能让领导者经历“知心能几人”的孤独体验。Suzan Bond(2020)在采访了多位科技公司的高管后发现，感到孤独是高管们的共同体验之一。因此，作为与领导者角色密切相关的情绪体验，领导工作场所孤独感亟待引起实践者与研究者的关注与重视。

近年来，学者们逐渐开始探索孤独感在组织管理领域产生的影响，但当前主要集中在探讨员工层面的工作场所孤独感(e.g., Ayazlar & Güzel, 2014; Ertosun & Erdil, 2012)，以领导工作场所孤独感为主题的研究较为罕见(李超虹, 叶茂林, 2015)。如前所述，领导者也会有工作场所孤独感的体验，孤独经历会对领导者自身产生一系列认知、态度和行为的影响，从而影响组织管理的有效性。更为重要的是，与普通员工相比，领导者还决定着团队内部的资源分配与信息传播(DeRue et al., 2011; Wee et al., 2017)。因此，领导者的工作场所孤独感还会影响团队与追随者的情感、态度、行为(Van Kleef, 2009)，最终给组织的未来发展带来深远影响。综合考虑，我们认为将工作场所孤独感的研究焦点从“员工”转换至“领导者”，对于推进组织管理领域中有关领导孤独感的研究，并指导相关的管理实践非常必要。

进一步地，现有孤独感的文献普遍讨论了其引发的消极影响，而对于其积极意义提供了有限的见解。事实上，关于“工作场所孤独感总是带来损害”这一认识可能值得审视。一方面，所谓“古来圣贤皆寂寞”，孤独者由于远离人际纷扰，在某种意义上可能有利于放空自己进行深度和独立思考。最新的实证研究表明，在工作场所中经历孤独感可能促使领导者将精力投入到对工作相关问题的思考中(Gabriel et al., 2021)。由此可见，工作场所孤独感对于领导者个人而言，并非完全是消极的。另一方面，从孤独感的社会功能出发，孤独的领导者倾向于远离人际社交。领导者这种难以接近性在某种程度上尤其符合国人的“上下有别”的认知观念，追随者甚至可能将孤独的领导者视为是神秘的。因此，我们认为领导工作场所孤独感并不总是有害的。此外，正如学者们所呼吁的，对某理论构念的研究只探讨其单一面，会限制人们对该构念的影响结果、过程机制及发生条件的全面理解(Alvesson & Sandberg, 2011)。由此，站在理论发展与实践指导的角度，促进人们对领导工作场所孤独感潜在积极意义的认识也显得十分必要。结合以上观点，本研究将采取一个积

极与消极影响并存的辩证研究范式，建立一个更系统的理论框架深入探索领导工作场所孤独感在组织中的双面影响。

综上所述，本研究拟在组织管理领域中开展关于“领导工作场所孤独感”的系统性专题研究。具体地，本研究将从多层次(领导者个体层面、领导-团队层面以及领导-下属层面)，多理论视角(自我调节理论、情绪即社会信息模型、领导距离理论)，并结合多研究方法(定性研究、实验研究、经验抽样、多时点多来源问卷调查)，逐步揭示领导工作场所孤独感对不同对象的利弊影响及内在过程机制，并探讨各类情境因素在以上过程中的边界效应。通过以上全景式的研究体系，本研究将推动我们更为深刻、系统地理解领导工作场所孤独感，进而更好地帮助企业在实践中针对领导工作场所孤独感进行引导与干预。

2 研究构想

本研究旨在揭示领导工作场所孤独感产生的后续影响，我们构建了本研究的综合理论模型图，如图 1，即 (1)基于自我调节理论，领导工作场所孤独感如何影响自我的两类工作绩效(即关系绩效和任务绩效)，以及领导者的情绪智力在以上路径中发挥的调节作用；(2)领导-团队层面考察领导工作场所孤独感对团队创造力的双刃剑效应，并探讨其黑箱机制和边界条件；(3)领导-下属层面探讨下属如何看待一个孤独的领导者，以及下属权力距离导向的调节作用。

2.1 研究 1：止损开源：领导每日工作场所孤独感与领导当日工作表现的双过程模型

工作场所孤独感是个体在工作场所中人际关系的需求未得到满足所带来的不愉快的心理感受。那么，领导者会如何调节这种消极情绪？这类情绪对其当天自身的工作表现又会产生怎样的影响？进一步地，领导者的情绪智力如何对以上作用过程产生调节效果？基于自我调节(Self-regulation)的理论视角，研究 1 旨在剖析领导者如何采取情绪调节策略应对工作场所孤独感，并解释情绪智力在领导者自我调节过程中所扮演的关键角色。图 2 为研究 1 的理论模型。

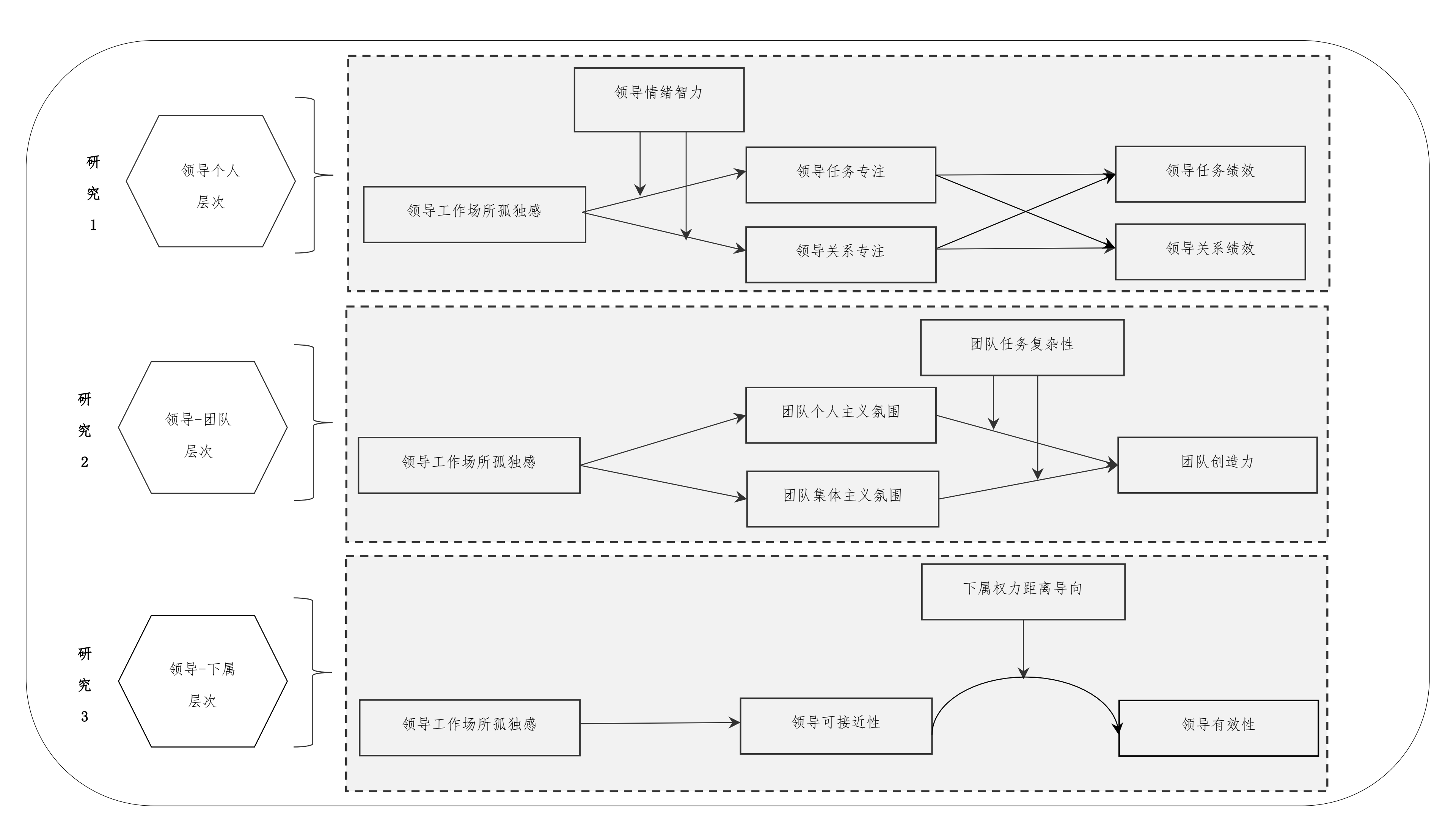


图 1 本研究的综合理论模型图

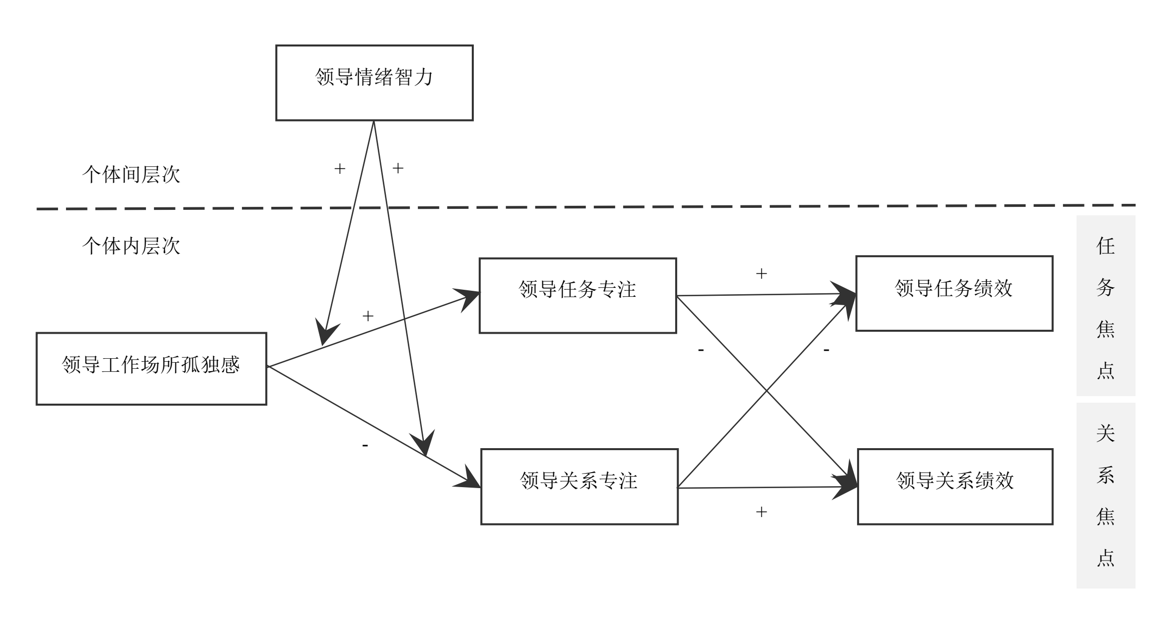


图 2 研究 1 理论模型（领导者个人层次）

2.1.1 领导每日工作场所孤独感与领导每日任务专注、领导每日关系专注

根据自我调节的情绪调节策略，人们在面对消极情绪时，会有意识地从认知层面或行为层面对情绪进行一定调节，以适应整个社会以及周围环境的需求或使自己的情绪达到平衡(Brenner & Salovey, 1997)。最新关于情绪调节策略的研究指出(Feinberg et al., 2020; Ford et al., 2017)，个体会采取多种自我调节措施以应对负面情感体验，其中最为广泛和频繁使用的一种情绪调节策略是认知重评(cognitive reappraisal)。认知重评是对原本的认识进行重新评价，指个体对引起情绪的事物的理解角度产生变化，对事件本身意义的解释发生改变，即尝试着用一种较为正面的角度来去理解或解释那些给人们带来悲伤、愤怒、厌烦等消极情绪的事件(Gross & John, 2003; Srivastava et al., 2009; Butler et al., 2003)。

工作场所孤独感指的是个体在工作场所中所期望的人际关系与现实中获得的人际关系在数量或质量上存在差异且个体无法改善这一现状导致的孤独体验(Wright, 2005)。Cacioppo 和 Hawkley (2009)提出的孤独循环观点认为，经历孤独感的个体会倾向于进行自我防御，对周围的社会关系存在警惕心理和不安全感，并将人际交流视为是有威胁的和有害的。根据此观点，工作中经历孤独的个体不仅对所拥有的人际关系存在不满意，还可能将人际关系互动过程看作是一个具有威胁的情境，伴随着社交退缩、减少与他人互动频率的倾向(Heinrich & Gullone, 2006)。通常而言，领导者的工作角色包括关系和任务两个维度(Derue et al., 2011)，关系专注的领导往往注重维持与下属的良性人际关系，如表现出关心和尊重下属、向下属授权及为下属谋取更多福祉等，而任务专注的领导则更多考虑与工作

直接相关的事务，如向下属传达工作要求、设定工作绩效标准及明确团队成员的工作关系等。由于领导工作场所孤独感代表着领导者在工作中的人际关系受挫(Gabriel et al., 2021)，结合自我调节策略中认知重构的观点，本研究认为伴随着每日孤独感的产生，领导当日会重新评价自己在人际关系和工作关系上所需付出的精力与努力，采取以下自我调节策略。首先，由于无法在人际关系上获得预期的积极体验，经历孤独感的领导者会意识到人际关系并非自己的价值来源，因此这类领导者会倾向于远离人际互动，减少对人际关系的关注。实证研究也表明，孤独的人往往刻意远离社交活动来避免自己进一步被伤害(Harris et al., 2013)。进一步地，根据认知重评的观点，领导者在经历孤独后会进行自我调节(Heinrich & Gullone, 2006)，转换认知将自己当天的注意力分配至工作任务中，倾向于通过任务专注以获得积极的工作场所体验，从而缓解不适的人际关系带来的孤独感(Gabriel et al., 2021)。基于以上分析，提出以下双路径假设：

假设 1：在个体内层次，领导每日工作场所孤独感与领导当日任务专注正相关。

假设 2：在个体内层次，领导每日工作场所孤独感与领导当日关系专注负相关。

2.1.2 领导每日任务专注、领导每日关系专注的中介作用

工作绩效包括任务绩效和关系绩效两个维度(Borman & Motowidfo, 1993)。任务绩效反映的是组织成员通过直接生产劳动和工作做出的贡献，与岗位规定的工作职责和内容直接相关；关系绩效反映的是组织成员从事与工作生产任务间接相关的活动所做的贡献，例如自发进行的一些有利于组织和同事的活动。本研究认为，专注于工作任务的个体能聚焦于工作职责中规定的内容，驱动自己投入资源实现工作任务目标，从而获得较高的任务绩效(Carter et al., 2019)。因此，当孤独的领导者在当天将注意力转换至工作任务时，这种任务专注有助于其更努力地完成工作任务目标，进而促进领导的当日任务绩效(Judge et al., 2004)，也即，每日任务专注在领导工作场所孤独感与领导任务绩效之间发挥了中介作用。相对应地，根据资源稀缺的相应观点，个体拥有的资源(如时间或精力)是有限的，在某一领域消耗过多会导致在另一领域花费过少(Kirchmeyer, 1992)。由此我们认为领导者当天将注意力资源大量倾斜至工作上，会对领导与下属的人际互动或者领导任务外行为产生消极的作用，即领导每日任务专注会负向预测其当天的关系绩效。

另一方面，如果领导在工作日中积极寻求与下属建立良好的人际关系，即投入到关系专注，领导会做出一些帮助下属或为下属谋福祉的行为(Judge et al., 2004)，进而促进领导的当日关系绩效。因此，每日关系专注将正向预测每日关系绩效。进一步地，经历孤独体验的领导者倾向于忽视人际关系，这种对人际关系专注的降低意味着领导者不愿意花费时

间和精力参与或经营有利于组织中人际关系的一些活动，这不利于人际关系目标的达成，从而导致领导关系绩效水平的降低，即每日关系专注中介了领导工作场所孤独感与关系绩效之间的关系。与前同理，更多的关系专注也意味着领导者需将精力花费在与下属的人际关系建立、维持上，这会使得领导者在任务分配、工作监管等方面有较差的投入(Kirchmeyer, 1992)，从而不利于领导的任务绩效提高，即领导每日关系专注会负向预测其当天的任务绩效。综上，提出以下假设：

假设 3a：在个体内层次，每日任务专注中介了领导每日工作场所孤独感与领导当日任务绩效间的关系，即：领导工作场所孤独感通过增加了任务专注进而促进了其任务绩效。

假设 3b：在个体内层次，每日任务专注中介了领导每日工作场所孤独感与领导当日关系绩效间的关系，即：领导工作场所孤独感通过增加了任务专注进而削弱了其关系绩效。

假设 4a：在个体内层次，每日关系专注中介了领导每日工作场所孤独感与领导当日关系绩效间的关系，即：领导工作场所孤独感通过减弱了关系专注进而削弱了其关系绩效。

假设 4b：在个体内层次，每日关系专注中介了领导每日工作场所孤独感与领导当日任务绩效间的关系，即：领导工作场所孤独感通过减弱了关系专注进而提高了其任务绩效。

2.1.3 领导情绪智力的调节作用

情绪智力(emotional intelligence)是自我调节系统的一种重要能力，指的是个体所具备的准确感知和评估自我和他人情绪状态，并利用这些情绪信息对自身思想和行为进行指导的一种能力(Carmeli & Josman, 2006; Salovey & Mayer, 1990)，属于个体间层次的变量。高情绪智力者能够更好地了解负面情绪的来源，并能够快速准确地对自己的情绪状态进行评估和判断，更为及时地调整心态以避免陷入负面情绪的困扰(Miao et al., 2017)。自我调节的认知-情感加工模型指出，有效的自我调节依赖于个体是否具备相应的能力将情感加工系统变换为认知加工系统(Metcalfe & Mischel, 1999; Mischel & Ayduk, 2002)。本研究认为，情绪智力能够帮助个体实现情感系统向认知系统的转换。具体而言，在经历孤独感这一负面情绪时，高情绪智力者可以快速识别自己这种负面情绪是来自于人际交往的不良体验，为了抑制这种不良体验，高情绪智力者会更有效地采取抑制策略从而脱离让自己产生情绪困扰的环境，即减少对人际关系的关注；并且，高情绪智力者也容易发生认知转换和重构，积极寻找新的体验缓冲工作场所孤独感带来的消极影响，因而高情绪智力者会更加有效地将注意力焦点转换至工作任务当中。相反，由于低情绪智力者对于自身情绪识别和处理的能力较弱，在面对孤独感时更容易陷入情绪的困扰无法抽身，导致无法有效地脱离人际关系的痛苦体验；同理，低情绪智力者因为对情绪的弱识别能力，也难以将情感加工系统转为

认知加工系统，注意力转换至工作任务的过程中会遇到更多困难。基于此，伴随着工作场所孤独感的产生，情绪智力高的领导更容易加大自己对工作任务的关注同时减少对人际关系的关注；反之，当情绪智力低时，孤独的领导难以转换至对工作任务的专注和降低对人际关系的关注。因此，提出以下假设：

假设 5：个体间层次的领导情绪智力对领导每日工作场所孤独感与当日任务专注的正向关系具有调节作用，即当情绪智力高时，工作场所孤独感与任务专注之间的正向关系加强；反之，则减弱。

假设 6：个体间层次的领导情绪智力对领导每日工作场所孤独感与当日关系专注的负向关系具有调节作用，即当情绪智力高时，工作场所孤独感与关系专注之间的负向关系加强；反之，则减弱。

结合以上论述和推理，本研究进一步认为，领导者的情绪智力对于假设 3a～4b 所提出的中介效应还具有调节作用，即构成了调节式中介效应。根据自我调节的理论视角：在经历每日工作场所孤独感时，相比于低情绪智力的领导者，高情绪智力领导者更易采取认知重构的情绪调节策略，通过增加对任务的专注促进自己的当日任务绩效，但也会削弱对人际关系的专注而作用于自己的当日关系绩效。结合以上推理，提出以下假设：

假设 7a：个体间层次的领导情绪智力调节了领导每日任务专注在领导每日工作场所孤独感与领导当日任务绩效之间的中介作用。具体表现为：在情绪智力越高的情况下，这一中介作用越强，反之这一中介作用越弱。

假设 7b：个体间层次的领导情绪智力调节了领导每日任务专注在领导每日工作场所孤独感与领导当日关系绩效之间的中介作用。具体表现为：在情绪智力越高的情况下，这一中介作用越强，反之这一中介作用越弱。

假设 8a：个体间层次的领导情绪智力调节了领导每日关系专注在领导每日工作场所孤独感与领导当日关系绩效之间的中介作用。具体表现为：在情绪智力越高的情况下，这一中介作用越强，反之这一中介作用越弱。

假设 8b：个体间层次的领导情绪智力调节了领导每日关系专注在领导每日工作场所孤独感与领导当日任务绩效之间的中介作用。具体表现为：在情绪智力越高的情况下，这一中介作用越强，反之这一中介作用越弱。

2.2 研究 2：孤独的领导，天才的团队？领导工作场所孤独感对团队创造力的双刃剑效应

研究 2 主要关注领导-团队层面，结合情绪即社会信息模型(Emotions as social information model, EASI 模型)，深入研究团队领导工作场所孤独感是如何影响团队氛围，

以及这些影响会对团队的创造力产生怎样的效应。进一步地，本研究从团队工作特征出发探索了一个重要的问题，即团队任务复杂性是否会影响领导孤独感的双刃剑效应。研究 2 的理论模型如图 3 所示。

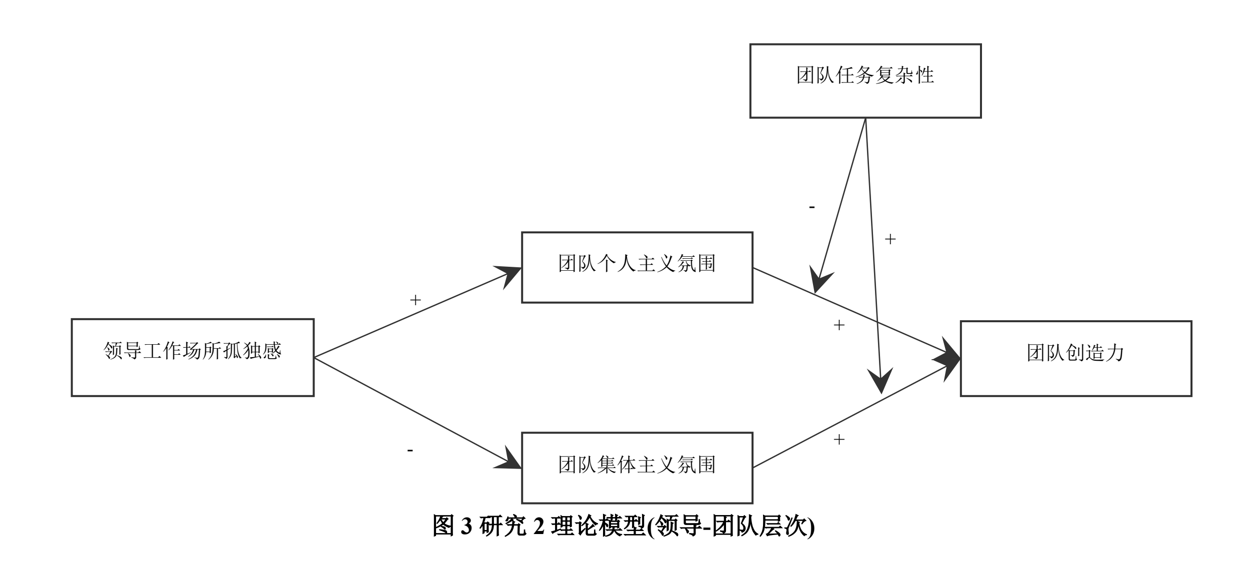


图 3 研究 2 理论模型(领导-团队层次)

2.2.1 领导工作场所孤独感与团队个人主义氛围、团队集体主义氛围

EASI 模型根植于情绪的社会功能论(Fischer & Manstead, 2008)，该模型指出个体不仅能够从自我的情绪中获得信息，也能够传递信息给观察者并影响他人的认知、态度与行为(Van Kleef, 2009)。根据 EASI 模型，个体可以从两条路径对旁人产生影响，即情绪反应路径和推断加工路径(马学谦 等, 2015)。情绪反应路径主要基于情绪感染理论，涉及到一方情绪向另一方传播或扩散。推断加工路径主要指个体会通过他人的情绪表达或情绪外在表现进行推断，从而建立自己的认知或态度。结合 EASI 模型的相应思想，本研究将领导工作场所孤独感与两类团队氛围相联系，即团队个人主义氛围和团队集体主义氛围。团队个人主义氛围是指团队成员普遍强调自我利益、自我发展，及成员行为主要受自我想法影响；反之，团队集体主义氛围意味着团队成员将团队利益置于个人利益之上，并形成遵守团队规范的共同认知(于米, 2011)。以下我们将论述领导工作场所孤独感如何与以上两类氛围产生联系。

现有研究表明领导者的情绪会影响团队成员的情绪，如与积极情绪相比，领导者的消极情绪更容易感染给团队成员，从而让成员也感受到消极情绪(Sy et al., 2005)。结合 EASI 模型的情绪感染观点，我们认为领导孤独感作为一种消极情绪(陈晓 等, 2022)，会通过情绪反应路径向团队成员散播。而如研究 1 所述，孤独的个体往往会减少与他人互动的频率(Heinrich & Gullone, 2006)，并且更加关注自我需求(Ozcelik & Barsade, 2018)，因此我们认

为受到领导孤独情绪感染的团队成员会有与其领导相同的社交退缩倾向，并形成关注自我的普遍意识，即团队呈现个人主义氛围而非集体主义氛围。另一方面，EASI 模型引入信息加工的相应概念，指出人们会基于他人释放的情绪信息进行推断加工，以形成认知层面的判断(冯彩玲, 2019; 刘小禹,付静宇, 2022; 马学谦 等, 2015)。孤独的领导者往往对人际关系持有负面的评价 (Cacioppo & Hawkley, 2005)，且他们更关注自我的情感和需求(Ozcelik & Barsade, 2018)。结合 EASI 的推断加工路径，我们认为团队成员可能从领导的“关注自我”信息中推断出关注自我是可以被接受的，甚至是被领导所推崇的，鉴于此，员工采取关注自我需求的态度的可能性被提高，而更不重视团队需求。综上所述，基于 EASI 模型的理论框架，本研究认为领导工作场所孤独感促进了团队个人主义氛围的形成，阻碍了团队集体主义氛围的构建。

假设 1：领导工作场所孤独感与团队个人主义氛围正相关。

假设 2：领导工作场所孤独感与团队集体主义氛围负相关。

2.2.2 团队个人主义氛围、团队集体主义氛围的中介作用

团队创造力指的是团队产生新颖的或有用的想法、过程、产品或服务的能力或水平(Shin & Zhou, 2007)。已有研究表明，团队创造力受到成员共享的价值观念和团队氛围的影响(Flynn & Chatman, 2001; Shin & Zhou, 2007)。然而，关于以上两种团队氛围哪一类可以更好地促进团队创造力，目前学术界存在两种讨论。一方面，相比于团队集体主义氛围，学者们认为个人主义导向的团队氛围重视个体独特性并强调个人的价值观和偏好(Fiske et al., 1998)，缓解了团队成员的从众压力(Nemeth, 1985)，能够鼓励团队成员提出多样性的想法和容忍相异的观点。由于创新产生于异议而非共识(Nemeth & Staw, 1989)，因此，本研究认为团队个人主义氛围促进团队创造力提高。另一方面，有学者指出团队集体主义氛围也可能促进团队创造力。团队集体主义氛围下成员们凝聚力较高并形成和谐的人际关系(Ma et al., 2022)，进而他们可以展开顺畅的交流和开放式讨论，成员之间的信息反馈与知识传递也将更加有效(胡冬青, 顾琴轩, 2022)，经过知识的共享与整合，团队成员被激发出更大的创造性(Chen et al., 2011; 原长弘, 姚缘谊, 2010)，从而提高团队整体的创造力。此外，集体主义氛围鼓励人们为共同的标准努力，也有利于增强团队对创新目标的响应能力和集体支持，最终提升团队的创造力(Flynn & Chatman, 2001; O’Reilly & Chatman, 1996)。

综合以上文献观点，本研究认为团队个人主义氛围与集体主义氛围均能促进团队创造力。结合假设 1 与假设 2，进一步地提出如下两个假设：

假设 3：团队个人主义氛围中介了领导工作场所孤独感与团队创造力间的关系， 即领

导工作场所孤独感通过增强团队个人主义氛围促进了团队创造力。

假设 4：团队集体主义氛围中介了领导工作场所孤独感与团队创造力间的关系，即领导工作场所孤独感通过削弱团队集体主义氛围削弱了团队创造力。

2.2.3 团队任务复杂性的调节作用

作为影响团队过程的最重要的调节变量之一，许多学者认为任务复杂性能够对团队创造力的形成过程产生促进或阻碍的作用(Campbell, 1988；赵佳, 罗瑾琏, 2020)。团队任务复杂性指的是实现团队目标所需的团队工作任务结构的复杂程度(Campbell, 1988)。虽然任务复杂性客观上反映的是任务本身的结构及性质，但成员在任务执行过程中将面对多路径的选择和不确定的执行结果，由于员工个人能力有限，因此需要团队成员积极合作协同才能更好地完成任务(赵佳, 罗瑾琏, 2020)。本研究认为，团队任务复杂性会影响团队个人主义氛围与团队集体主义氛围向团队创造力的转化关系。具体地，当任务复杂性程度较高时，个人主义导向的团队成员倾向于单独行动，使得团队个人主义氛围不利于团队间各种资源的整合和利用，如运用知识与信息的合作分工系统完成创新任务，这导致团队创造力难以提升。相反，在较高复杂性的任务情境下，团队集体主义氛围有利于团队成员之间的沟通与合作，增进团队成员对于任务目标和团队运作的共同认知，提高知识的吸收和利用，从而能够更有效地激发团队创造力。综合以上论述，本研究提出如下假设：

假设 5：团队任务复杂性对团队个人主义氛围和团队创造力之间的正向关系具有调节效应。即当团队任务越复杂时，团队个人主义氛围与团队创造力之间的正向关系减弱；反之，则加强。

假设 6：团队任务复杂性对团队集体主义氛围和团队创造力之间的正向关系具有调节效应。即当团队任务越复杂时，团队集体主义氛围与团队创造力之间的正向关系加强；反之，则减弱。

综上分析，本研究进一步认为，团队任务复杂性对于假设 3 和假设 4 中团队个人主义氛围、团队集体主义氛围的中介作用还会产生调节效应。具体而言：当任务复杂性程度较高时，领导工作场所孤独感经由团队个人主义氛围增加团队创造力的间接效应将减弱，领导工作场所孤独感通过团队集体主义氛围削弱团队创造力的间接效应将被强化。相反，在低复杂性的任务情境下，团队个人主义氛围的正向中介效果将得到增强，团队集体主义氛围的负向中介效果将得到削弱。基于此，研究进一步提出如下假设：

假设 7：团队任务复杂性对于团队个人主义氛围在领导工作场所孤独感和团队创造力之间的中介作用具有调节效应。即当团队任务复杂性程度越高时，团队个人主义氛围在领

导工作场所孤独感和团队创造力之间的正向中介作用越弱；反之，则越强。

假设 8：团队任务复杂性对于团队集体主义氛围在领导工作场所孤独感和团队创造力之间的中介作用具有调节效应。即当团队任务复杂性程度越高时，团队集体主义氛围在领导工作场所孤独感和团队创造力之间的负向中介作用越强；反之，则越弱。

2. 3 研究 3：距离产生美？领导工作场所孤独感与领导有效性的曲线关系

如研究 1 与研究 2 所述，孤独的领导者倾向于远离人际互动，可能让下属感觉是难以接近的。这种远距离看似不利于领导-下属密切关系的建立，影响下属对领导者的积极评价。但是，远距离的领导者与领导-下属正式的等级距离又存在匹配性，一定程度上可能符合“上下有别”的认知原型，因而不一定会阻碍下属对领导者的积极评价。基于以上有趣且矛盾的研究问题，研究 3 将采用下属视角(follower-centric perspective)，探讨下属究竟如何评价一个孤独的领导者。具体而言，本研究将引入领导距离理论，深入探索领导工作场所孤独感、下属感知的领导可接近性与下属评价的领导有效性间的关系；进一步地，本研究还将从下属个体差异角度探究一个重要问题，即下属的权力距离导向是否能够影响下属对孤独领导者的评价过程。本研究的理论模型如图 4 所示。

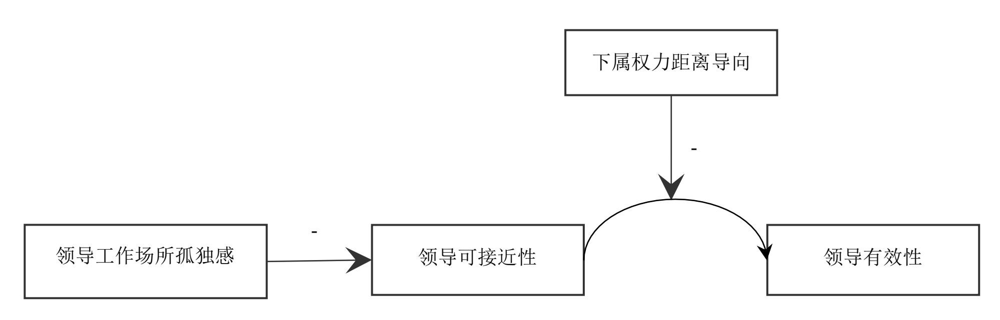


图 4 研究 3 理论模型(领导-下属层次)

2.3.1 领导工作场所孤独感与领导可接近性

已有研究指出，人们根据他们在交流关系中的预期结果决定是否进行交流、与谁进行交流以及在怎样的情况下进行交流(Lawler, 2001)。由于经历更多工作场所孤独感的领导很可能会对他们在工作中的人际交流给予负面评价(Cacioppo & Hawkley, 2009)，因此孤独的领导将倾向于不与他人进行沟通、疏远他人。例如，有研究发现，孤独的人缺乏良好的社交技能(Bell, 1985; Russell et al., 1980)，他们在参加集体活动、表现友善、自我介绍以及交朋友方面存在较多问题(Horowitz & French, 1979)。由于亲和需求是社会交换关系的 一个重要资源(Foa & Foa, 1974)，因此人们在社会互动过程中对亲和关系的感受、解读与记忆非常敏感(Freeman, 1992)，他们会通过密切注意自己接收到的言语和非言语提示，不断评估自

己与他人在互动中的亲密度(Miles et al., 2009)。由此可见，孤独的领导在工作中更容易表现出与下属是疏远的、难以接近的，这种缺乏亲和的行为会引起下属注意，让下属感知到自己与领导之间不容易进行顺畅的沟通和建立亲密的工作关系，因此他们会认为孤独的领导与自己之间是存在距离的、是难以接近的。基于以上论据，提出如下假设：

假设 1：领导工作场所孤独感与领导可接近性呈现负相关的关系。

2.3.2 领导可接近性的中介作用

根据领导距离理论(Leadership distance theory; Antonakis & Atwater, 2002)， 领导和下属之间的社交距离常常会影响领导者给人留下的印象，也折射出不同的领导结构和领导方式所能产生的领导效果。根据社交距离的不同，领导和下属之间的距离可被大致地划分成“亲密”和“疏远”两类(也称“近距离”和“远距离”)。 Antonakis 和 Atwater(2002)认为，领导对下属影响过程的不同主要是基于下属和领导之间的距离有多远或多近，但领导者究竟会对下属产生何种感觉和影响，并不能用简单的好或者坏来评判距离远近的优劣：一方面，下属与领导在社交上的近距离能够增加彼此之间的亲密关系，因而领导者更容易获得下属的好感和积极评价；另一方面，领导和下属之间保持一定的距离是领导者魅力产生的必要条件(Katz & Kahn, 1978)，太近的领导-下属距离可能会破坏领导魅力产生所需要的想象空间。该结论的主要原因在于如果领导-下属的距离太近，领导者就会受到下属反复的评价，使得下属认为领导者不过是普通人，因此很难认为领导者具有超凡的力量(Bass, 1988; Downton, 1973)。换言之，领导者与下属在社交距离上的适当疏远可能满足了下属脑海中对于领导的理想化原型，促使下属对领导作出积极评价。

基于以上分析，本研究认为，下属感知的领导可接近性与领导有效性之间可能呈现一个倒 U 型的曲线关系：当领导可接近程度特别低时，这种过大的领导-下属距离可能使得下属认为领导者是孤傲的、“拒人于千里之外”，难以使下属与领导之间形成一种亲密的纽带，减弱了下属对领导的积极评价，因此下属对领导有效性的评价较低；当领导可接近程度处于中等时，这种适中的领导-下属距离满足了下属对领导者理想化原型的认知，同时也满足了下属与领导间形成紧密关系的需求，进而促进了下属对领导者的积极感知，因此，下属对领导有效性的评价最高；当领导可接近程度特别高时，这种过近的距离容易让下属反复不断地评估领导者，最终可能导致下属将领导者视为普通人而非是一个与众非凡的行为榜样，因此，下属对领导有效性的评价较低。据此，本研究提出以下假设：

假设 2：领导可接近性与领导有效性之间呈现倒 U 型关系。相对于适度的领导可接近性，过低或过高程度的领导可接近性都会造成较低的领导有效性。

假设 3：领导可接近性中介了领导工作场所孤独感与领导有效性之间的关系，即领导工作场所孤独感通过降低领导可接近性进而产生对领导有效性的倒 U 型影响。

2.3.3 下属权力距离导向的调节作用

权力距离(power distance)是指社会对权力分配不均衡的接受程度(Hofstede, 1980)。Hofstede 在国家与民族的层面上定义了权力距离的文化属性，但是随后的一些研究指出权力距离具有个体差异性，即使是处于同一社会中的不同个体，其文化价值观也存在较大的差异(Anand et al., 2018)。基于此，Dorfman 和 Howell(1988)提出，作为个体价值观的表现，权力距离导向代表个体在社会机构或组织中接受权力不对称的程度。在组织情境中，权力距离通常反映了个体对上下级之间权力关系的看法。高权力距离导向的下属认为领导-下属关系受到职位和权限的约束，两方具有不对称性，并倾向于接受领导与下属间的权力差序格局(Kirkman et al., 2009)，且将维持这种差异视为自身角色规范的一部分(Tyler et al., 2000); 而低权力距离导向的个体相信平等权利，重视与领导的人际交往, 对地位不平等的现象予以厌恶(Bochner, 1994; Eylon, 1999)。

考虑到高/低权力距离导向下属的特点，本研究认为不同权力距离导向的下属对领导距离的认知会存在差异 (Kirkman et al., 2006)，因而领导可接近性对领导有效性的倒 U 型影响会因下属权力距离导向的不同而呈现差异。对于高权力距离导向的下属，他们很可能会持有较强的上尊下卑观念，认为下属在与上级的交往中需要与领导之间保持社交距离, 避免与领导过分亲近(Loi et al., 2012; Tyler et al., 2000)。换言之，高权力距离导向下属倾向于认为领导与下属保持距离是理所当然的。因此，当下属权力距离导向较高时，对领导可接近性的高低程度不敏感，导致领导可接近性对领导有效性的倒 U 型影响较小。相反, 与高权力距离导向的下属相比，低权力距离导向的下属认为领导者不应该是“拒人于千里之外”的，更期待上下级之间能够进行密切的互动。因此，当下属具有低权力距离导向时，这种内隐观念导致低权力距离导向下属对领导可接近性的变化更为敏感，导致领导可接近性对领导有效性的倒 U 型影响较大。由此，本研究提出以下假设：

假设 4：领导可接近性与领导有效性之间的倒 U 型关系受到下属权力距离导向的调节。当下属具有高权力距离导向时，二者之间的倒 U 型关系较不明显; 当下属具有低权力距离导向时，二者之间的倒 U 型关系更加明显。

前述推导过程已指出：领导可接近性在领导工作场所孤独感和领导有效性之间起到中介作用，且下属权力距离导向调节领导可接近性和领导有效性的倒 U 型关系。基于上述内容，研究进一步认为，下属权力距离导向对于领导可接近性的中介作用还应具有调节效

应。因此，提出如下假设：

假设 5：领导工作场所孤独感通过领导可接近性对领导有效性产生倒 U 型影响的间接效应受到下属权力距离导向的调节。当下属权力距离导向较高时，上述间接效应减弱; 反之，上述间接效应增强。

3 研究方法

受全景式研究方法的启发(Chatman & Flynn, 2005)，本研究拟构建“领导工作场所孤独感的双刃剑效应”的系统研究框架，将采用定性和定量相结合的方式检验理论模型。通过结合定性研究、实验研究、现场问卷调查研究，以期提升以上理论模型的内部效度和外部效度，从而得出严谨的研究结论。其中，每个子研究的研究方法如下。

(1) 研究 1 拟采用经验取样法，在连续 10 个工作日内采集 80~100 位领导者个体内及个体间的汇报数据对模型的假设进行验证。工作场所孤独感是一种消极情绪(陈晓 等, 2022)，会在个体内部发生短期波动(李超虹,叶茂林, 2015)。对于领导者而言，他们需要在日常工作中与下属产生频繁的人际互动(Bandiera et al., 2017)，领导-下属人际互动这类情境因素将极大影响领导者在工作日中体验到的孤独感，从而作用于领导在工作中的其他态度和行为(Gabriel et al., 2021)。因此，为了探究领导每日工作场所孤独感对关键事件(即领导任务专注和关系专注)及关键结果(即领导任务绩效和关系绩效)的短期影响，采用个体内的研究设计是合适的。此外，经验取样法能够即时捕捉个体在工作场所中的情绪，很大程度上可以规避被试的回溯偏差(宋萌 等, 2022; 胥彦,李超平, 2019; 张昱城 等, 2019)，有助于更准确地捕捉领导每日工作场所孤独感对领导自身的后续效应。

(2) 在研究 2 中，首先对领导者与团队成员进行焦点小组访谈，以获取领导工作场所孤独感对团队过程与结果潜在积极影响和消极影响的一手资料, 初步验证本研究的问题。其次，采取实验室实验的方法(lab experiment)检验研究假设。具体地，招募 400 位学生在实验室环境中创造 80 个虚拟团队，由实验助手扮演团队领导角色，同时进行 2×2 的组间设计操控团队任务复杂性和领导工作场所孤独感。随后，为了拓展实验室结论的外部效度，本研究将在企业中实施一项多时点、多来源的问卷调查来检验所有的假设。预期的有效样本量初步设定为 150 个团队、每个团队包含 4～6 位团队成员，数据收集采用时滞设计，将时间点设定为三阶段，每次收集间隔时间为 3 周。

(3) 在研究 3 中，我们将首先采取质性访谈的方式，对下属进行深度访谈，获得有关本研究问题的初步证据。其次，本研究将招募 200 名 MBA 作为被试开展一项情境实验

(scenario-based experiment)来检验研究假设。具体地，通过模拟情景将被试设定为下属角色并为其分配虚拟领导，操纵控制组与实验组的领导工作场所孤独感，进而邀请下属对领导者进行评价。最后，为了验证实验结论符合真实组织情境中的现象，本研究将在企业中开展一项多时点、多来源的领导-下属配对问卷调查。预期的有效样本量设定为 250 位下属及其直属领导，搜集时间点设定为三阶段、每次间隔 3 周，以期最大限度减小共同方法偏差。

4 理论建构

领导者作为组织中重要主体之一，一定程度上控制着组织资源分配(Wee et al., 2017)，并对团队及下属的情绪和行为产生重要影响(郭一蓉 等, 2018; 李超虹, 叶茂林, 2015)。因此，探索领导者孤独感的后续影响将有重要意义。本研究借鉴自我调节理论、情绪即社会信息模型、领导距离理论的相关思想，引入“双刃剑”视角，探究领导工作场所孤独感对自身、团队及下属产生的积极或消极效应。通过以上全景式的研究体系，本研究将推动我们更为系统、辩证、深刻地理解领导工作场所孤独感及其影响，进而更好地帮助企业在实践中针对领导工作场所孤独感进行扬长避短。

第一，以往研究主要关注员工层面的孤独感及其影响机制(e.g., Ayazlar & Güzel, 2014; Ertosun & Erdil, 2012; Wright, 2005)，鲜有研究关注领导层面的孤独感(李超虹, 叶茂林, 2015)。作为一种在工作场所中经常体验到的情绪，孤独感会对领导者每天的工作产生积极效应还是消极效应？为了回答此问题，本研究的研究 1 拟结合个体内研究设计和“双刃剑”视角展开。我们认为领导者每日孤独感水平高时，意味着在职场中的人际关系需求没有得到满足。参考自我调节策略中认知重评的观点(Butler et al., 2003; Gross & John, 2003; Srivastava et al., 2009)，领导者会运用自我调节策略，将自己当天的精力更多花费在工作上，而将更少的精力花费在人际关系上。由此，领导每日孤独感通过任务专注正向促进任务绩效，通过减少关系专注而降低关系绩效。进一步地，我们认为情绪智力作为一种调节自我情绪的能力，其对于领导孤独感与任务专注、关系专注之间的关系起到调节作用，即情绪智力水平较高的领导者将更有能力快速识别孤独感以及孤独感带来的影响。具体地，情绪智力会加强每日孤独感和工作专注的正向关系，同时强化每日孤独感和关系专注的负向关系。由此，研究 1 有助于我们加深对领导每日工作场所孤独感的认识，以及这样的孤独感产生的双刃剑效应，同时揭示领导者情绪智力对上述双路径过程产生的调节作用。

第二，领导者对团队产生的影响已经被诸多研究者关注(e.g., 郭一蓉 等, 2018)，然而遗

憾的是当前文献鲜有关注领导孤独感对团队产生的作用(李超虹, 叶茂林, 2015)。基于 EASI 模型，领导的情绪会影响团队成员的情绪和认知(Sy et al., 2005)，相对应地，团队成员们作为与领导互动频繁的团体，他们也会判断领导的状态，从而调整自身的认知及行为。我们认为领导工作场所孤独感会通过情绪反应路径和推断加工路径影响到团队成员，即领导孤独感这种消极情绪会感染到成员，使得成员也疲于或难以与别人建立良性人际关系，且成员们会从领导孤独感引发的“关注自我”的相关表现，推断出团队中关注自我是可以被接受的，从而团队个人主义氛围形成，相对应地，团队集体主义氛围会很难建立。进一步地，由于在个人主义氛围的团队中，个人可以不顾及别人的想法，并大胆表达自己的创意(Fiske et al., 1998; Nemeth, 1985)，由此我们认为团队个人主义氛围促进团队创造力。此外，另一种观点认为团队集体主义氛围也可促进成员团结一致、交流想法，共同促进团队进步，因此团队集体主义氛围也可以促进团队创造力。最后，团队任务复杂性是团队创造力形成过程的重要影响因素之一(赵佳, 罗瑾琏, 2019; Campbell, 1988)，其尚未被纳入到领导孤独感对团队创造力的影响机制中。我们认为团队任务复杂性会调节团队个人主义氛围或团队集体主义氛围与团队创造力的关系，即团队任务复杂性较高时，个人主义氛围团队中的成员倾向于独立思考、独立行动，往往不会选择合作共赢的路径，从而团队创造力相对更低；而集体主义氛围团队中的成员倾向于沟通合作，越是遇到复杂的任务，他们越是可以齐心协力想出更高效的解决方案，即团队创造力会更高。综上，研究 2 通过引入团队个人主义氛围和集体主义氛围两类传导路径，解释领导工作场所孤独感如何影响团队创造力，这有助于我们理解领导孤独感对于团队的双刃剑影响，并揭示我们应该如何强化领导孤独感的积极影响和遏制消极影响。

第三，如前所述，以往研究多关注普通员工(非领导)的孤独感及其影响机制(e.g., Ertosun & Erdil, 2012; Wright, 2005)，鲜有研究关注领导工作场所孤独感，这导致尚未有学者从追随者视角探索下属是如何看待孤独的领导者。结合领导距离理论，一个孤独的领导者通常在社交或沟通方面的技能较差(Bell, 1985; Russell et al., 1980)，这会让下属感觉自己和领导是疏远的，从而降低下属与领导的可接近性。然而下属与领导距离的远近并不能简单地被视为领导有效性的评判标准，即二者可能不是直接的线性关系。研究 3 创造性地提出领导可接近性与领导有效性之间可能存在倒 U 型关系。我们认为当下属感到领导非常难以接近时，下属会认为领导是“遥不可及”的，这会降低下属对领导的积极评价；当领导可接近性适中时，“距离产生美”，这样的距离既符合下属的领导-下属距离想象原型，又不至于让下属觉得领导“高不可攀”，因此下属会对领导进行高的有效性评价；当领导可

接近性过高时，下属的领导原型想象破灭，这会促使下属对领导有较低的领导有效性评价。进一步地，我们认为高权力距离导向的下属会对领导可接近性的变化更不敏感，而低权力距离导向的下属会更敏感，即下属权力距离导向在领导可接近性与领导有效性之间起到调节作用，从而调节整个中介关系。综合而言，研究 3 揭示了下属如何看待一个孤独的领导者，并创造性地提出领导孤独感与领导有效性之间的倒 U 关系，拓展了领导孤独感的文献积累及实践指导。

事实上，随着科技的发展，人与人之间的交流方式发生了重大改变，组织实践中的孤独感现象越来越多，未来仍可以进一步挖掘。首先，近年来学者们关注领导-下属匹配研究(e.g., 彭坚, 王震, 2018)，然而领导孤独感与下属孤独感的匹配如何影响领导或下属的行为，对此我们不得而知。因此，未来研究可以探讨领导与下属体验到相近的孤独感时，是否有利于拉近领导和下属的心理距离(李超虹, 叶茂林, 2015)，从而反过来减弱领导和下属的孤独感，以形成一个良性循环。其次，已有研究对于领导职级和孤独感的相关关系持有不同看法，如 Bell 等(1990)认为管理层级中职位较高的领导会体验较少的孤独感，这可能与权力有关。相比于低权力个体，高权力个体往往有更多机会与别人建立联系，他们在社交网络中通常处于核心地位，并能获得更多的社会支持(Lee & Tiedens, 2001; Sun et al., 2021)，因此会经历更少的孤独感。然而，另一种看法是高层领导者更容易感到孤独(Lindorff, 2001)。学者们认为权力会增加社交距离，使领导感觉与别人难以亲近，从而独立处事(Lammers et al., 2012)，增加孤独感。由此，未来可以进行追踪研究，即对我国不同职级的领导者展开调查，以发现他们的孤独体验的区别。再者，对于领导者在适应新岗位时是否产生孤独感及如何遏制孤独感，我们知之甚少。事实上，组织中时常会发生人事变动，如从其他公司猎聘而来的新领导(严鸣 等, 2011)。基于社会认同理论，新领导进入组织后，由于缺乏原有社会群体成员身份的归属感，他们可能体验到孤独情绪(Haslam et al., 2022)。Haslam 等(2022)建议为这类领导建立基于群体的联系以维护其社会身份。然而 Haslam 等人的想法尚未得到实证检验，未来可做进一步探讨。最后，未来可以丰富孤独感的前因研究。随着通讯技术的快速发展，同时全球处于疫情笼罩的特殊时期，远程办公成为很多企业选择的办公方式，远程办公利于员工跨时空工作并有效阻隔疫情扩散，却也阻碍了员工面对面的交流(陈晓 等, 2022; 吴磊 等, 2022)，这是否给人们带来孤独体验，未来可以展开探索。

参考文献：

陈晓, 谢彬, 彭坚, 聂琦. (2022). 职场孤独感的形成原因与作用机理：基于调节匹配理论视角. *心理科学进展*, *30*(07), 1463–1481.

冯彩玲. (2019). 工作场所领导愤怒的有效性及其作用机制. *心理科学进展, 27*(11), 1917–1928.

郭一蓉, 宋继文, 朱丽. (2018). 领导对创造力的作用机制与理论基础探讨. *中国人力资源开发, 35*(08), 135–150.

胡冬青, 顾琴轩. (2022). 团队权力距离和集体主义对团队创造力影响：基于共享领导视角. *管理评论, 34*(05), 167–175.

李超虹, 叶茂林. (2015, 6 月). 工作场所孤独感研究述评. *中国人力资源开发*, (11), 29–37.

刘小禹, 付静宇. (2022). 情绪即社会信息模型的理论及应用. *心理科学进展, 30*(01), 188–205.

马学谦, 王虹, 熊冠星, 王笑天, 颜亮, 李爱梅. (2015). 领导的消极情绪对员工绩效的积极作用. *心理科学进展, 23*(11), 1991–2000.

彭坚, 王震. (2018). 做上司的"意中人":负担还是赋能?追随原型-特质匹配的双刃剑效应. *心理学报, 50*(02), 216–225.

宋萌, 胡鹤颜, 王震. (2022). 绩效压力对员工幸福感的"双刃剑"效应. *管理工程学报*. https://doi.org/10.13587/j.cnki.jieem.2022.06.006

吴磊, 高凯, 郭理. (2022, 3 月). 远程办公真的有利于自我领导的形成吗?——基于自我决定理论的解释. *福建论坛(人文社会科学版)*, (03), 99–110.

胥彦, 李超平. (2019). 追踪研究在组织行为学中的应用. *心理科学进展, 27*(04), 600–610.

徐洋洋, 林新奇, 刁怡衡. (2019). 孤独的员工何时会更投入:未来工作自我清晰度和变革型领导的干预效应研究. *南开管理评论, 22*, 79–89.

严鸣, 涂红伟, 李骥. (2011). 认同理论视角下新员工组织社会化的定义及结构维度. *心理科学进展, 19*(05), 624–632.

于米. (2011). 个人/集体主义倾向与知识分享意愿之间的关系研究:知识活性的调节作用. *南开管理评论, 14*(06), 149–157.

原长弘, 姚缘谊. (2010). 科研团队内部知识共享氛围对成员知识创造影响的跨层次分析. *科学学与科学技术管理, 31*(07), 192–199.

张昱城, 葛林洁, 张山杉, 张龙. (2019). 经验研究的新范式——经验取样法. *中国人力资源开发, 36*(01), 8–15+69.

赵佳, 罗瑾琏. (2020, 9 月). 研发团队共享式领导对创造力的影响——有调节的中介模型. *技术经济与管理研究*, (09), 51–56.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review, 36*, 247–271.

Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly, 29*(4), 489–500.

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and proposed theory. *The Leadership Quarterly, 13*, 673–704.

Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 131*, 319–325.

Bandiera, O., Hansen, S., Prat, A., & Sadun, R. (2017). *CEO behavior and firm performance (No. w23248)*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Bass, B. M. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development, 7*, 21–31.

Bell, R. A. (1985). Conversational involvement and loneliness. *Communications Monographs, 52*(3), 218–235.

Bell, R. A., Roloff, M. E., Van Camp, K., & Karol, S. H. (1990). Is it lonely at the top?: Career success and personal relationships. *Journal of Communication, 40*(1), 9–23.

Bochner, S. (1994). Cross-cultural differences in the self concept: A test of Hofstede's individualism/collectivism distinction. *Journal of Cross-cultural Psychology, 25*(2), 273–283.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp.71–98). San Francisco: Jossey-Bass.

Brenner, E., & Salovey, P. (1997). Emotion regulation during childhood: Developmental, interpersonal, and individual considerations. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional literacy and emotional development* (pp. 168–192). New York: Basic Books.

Butler, E. A., Egloff, B., Wlhelm, F. H., Smith, N. C., Erickson, E. A., & Gross, J. J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion, 3*(1), 48–67.

Cacioppo, J. T., & Hawkley, L. C. (2005). People thinking about people: The vicious cycle of being a social outcast in one's own mind. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. von Hippel (Eds.), *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying* (pp. 91–108). New York: Psychology Press.

Cacioppo, J. T., & Hawkley, L. C. (2009). Perceived social isolation and cognition. *Trends in Cognitive Sciences, 13*, 447–454.

Campbell, D. J. (1988). Task complexity: A review and analysis. *Academy of Management Review, 13*(1), 40–52.

Carmeli, A., & Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance, 19*(4), 403–419.

Carter, K. M., Gonzalez-Mule, E., Mount, M. K., Oh, I. S., & Zachar, L. S. (2019). Managers moving on up (or out): Linking self-other agreement on leadership behaviors to succession planning and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior, 115*, 103328.

Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2005). Full-cycle organizational psychology research. *Organization Science, 16*(4), 434–447.

Chen, N. Y., Tjosvold, D., Huang, X., & Xu, D. (2011). Newcomer socialization in China: Effects of team values and goal interdependence. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(16), 3317–3337.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*, 7–52.

Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In J. L. C. Cheng, & R. B. Peterson (Eds.), *Advances in international comparative management* (Vol. 3, pp. 127–150). Stamford, CT: JAI Press.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.

Ertosun, Ö. G., & Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 41*, 469–476.

Eylon, D., & Au, K. Y. (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *International Journal of Intercultural Relations, 23*(3), 373–385.

Feinberg, M., Ford, B. Q., & Flynn, F. J. (2020). Rethinking reappraisal: The double-edged sword of regulating negative emotions in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 161*, 1–19.

Fischer, A. H., & Manstead, A. S. (2008). Social functions of emotion. *Handbook of Emotions, 3*, 456–468.

Fiske, A. P., Kitayama, S., Markus, H. R., & Nisbett, R. E. (1998). The cultural matrix of social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 915–981). Boston: McGraw-Hill.

Flynn, F. J., & Chatman, J. A. (2001). Innovation and social control: Oxymoron or opportunity? In C. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Eds.), *Handbook of Organizational Culture. Chichester* (pp. 263–287). New York: John Wiley & Sons.

Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind.* Springfield, IL: Charles C Thomas.

Ford, B. Q., Karnilowicz, H. R., & Mauss, I. B. (2017). Understanding reappraisal as a multi-component process: The psychological health benefits of attempting to use reappraisal depend on reappraisal success. *Emotion, 17*, 905–911.

Freeman, L. C. (1992). Filling in the blanks: A theory of cognitive categories and the structure of social affiliation. *Social Psychology Quarterly, 55*(2), 118–27.

Gabriel, A. S., Lanaj, K., & Jennings, R. E. (2021). Is one the loneliest number? A within-person examination of the adaptive and maladaptive consequences of leader loneliness at work. *Journal of Applied Psychology, 106*(10), 1517–1538.

Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(2), 348–362.

Hamman, S. M. (2013). Harnessing loneliness in leadership. *Nurse Leader, 11*, 54–56.

Harris, R. A., Qualter, P., & Robinson, S. J. (2013). Loneliness trajectories from middle childhood to pre-adolescence: Impact on perceived health and sleep disturbance. *Journal of Adolescence, 36*(6), 1295–1304.

Haslam, S. A., Haslam, C., Cruwys, T., Jetten, J., Bentley, S. V., Fong, P., & Steffens, N. K. (2022). Social identity makes group-based social connection possible: Implications for loneliness and mental health. *Current Opinion in Psychology, 43*, 161–165.

Heinrich, L. M., & Gullone, E. (2006). The clinical significance of loneliness: A literature review. *Clinical Psychology Review, 26*(6), 695–718.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Horowitz, L. M., & French, R. D. S. (1979). Interpersonal problems of people who describe themselves as lonely. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 47*(4), 762–764.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36–51.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Organizations and the system concept*. New York: John Wiley and Sons.

Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations, 45*(8), 775–795.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of*

Management Journal, 52(4), 744–764.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies, 37*(3), 285–320.

Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(20), 4265–4282.

Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H., & Otten, S. (2012). Power increases social distance. *Social Psychological and Personality Science, 3*(3), 282–290.

Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology, 107*, 321–352.

Lee, F., & Tiedens, L. Z. (2001). Is it lonely at the top?: The independence and interdependence of power holders. *Research in Organizational Behavior, 23*, 43–91.

Lindorff, M. (2001). Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers. *Work and Stress, 15*(3), 274–282.

Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2012). Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics, 108*(3), 361–372.

Ma, H., Xiao, B., Guo, H., Tang, S., & Singh, D. (2022). Modeling entrepreneurial team faultlines: Collectivism, knowledge hiding, and team stability. *Journal of Business Research, 141*, 726–736.

Metcalfe, J., & Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: Dynamics of willpower. *Psychological Review, 106*(1), 3–19.

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences, 116*, 144–156.

Miles, L. K., Nind, L. K., & Macrae, C. N. (2009). The rhythm of rapport: Interpersonal synchrony and social perception. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*(3), 585–589.

Mischel, W., & Ayduk, O. (2002). Self-regulation in a cognitive--affective personality system: Attentional control in the service of the self. *Self and Identity, 1*(2), 113–120.

Nemeth, C. J. (1985). Dissent, group process, and creativity: The contributions of minority influence. *Advances in Group Processes, 2*, 57–75.

Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). The trade offs of social control and innovations in groups and organizations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22, pp. 175–210). New York:

Academic Press.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior, 18*, 157–200.

Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal, 61*, 2343–2366.

Robinson, A., & Marentette D. (2014). The lonely leader. *Leadership Excellence, 31*, 36–37

Rokach, A. (2014). Leadership and loneliness. *International Journal of Leadership and Change, 2*, 6–25.

Russell, D., Peplau, L. A., & Cutrona, C. E. (1980). The revised UCLA loneliness scale: Concurrent and discriminant validity evidence. *Journal of Personality and Social Psychology, 39*(3), 472–480.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185–211.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1709–1721.

Srivastava, S., Tamir, M., McGonigal, K. M., John, O. P., & Gross, J. J. (2009). The social costs of emotional suppression: A prospective study of the transition to college. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*(4), 883–897.

Sun, G., Wang, W., Han, J., Yu, Z., & Li, J. (2021). Power decreases loneliness through enhanced social support: The moderating role of social exclusion. *Anales de Psicología/Annals of Psychology, 37*(3), 549–556.

Suzan Bond. (2020, February 17). *Why leaders feel isolated*. https://www.suzanbond.com/articles/why-leaders-feel-isolated.

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 295–305 .

Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000). Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology, Public Policy, and Law, 6*(4), 1138–1163.

Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science, 18*, 184–188.

Wee, E. X., Liao, H., Liu, D., & Liu, J. (2017). Moving from abuse to reconciliation: A power-dependence perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse. *Academy of Management Journal, 60*(6), 2352–2380.

Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the workplace*. (Unpublished doctorial dissertation). University of Canterbury, Christchurch.

Lonely at the top? Exploring the multi-level double-edged sword effect of leader workplace loneliness

GUO Li[1], JIA Suosuo[1], LI Guiquan[2], LI Manlin[1]

([1] *Business School, University of International Business and Economics*，*Beijing* 100029, *China*)

([2] *School of Psychological and Cognitive Sciences*，*Beijing* 100080, *China*)

Abstract: In organizations, it is often difficult for leaders to obtain intimate interpersonal relationships due to factors such as power and status differences. Hence, workplace loneliness becomes a common experience for leaders. In fact, workplace loneliness not only exerts influence on leaders themselves, but it also impacts the team and followers. However, the current literature has primarily focused on employees' rather than leaders' workplace loneliness. Moreover, most of them predominantly focused on the negative effects of loneliness yet provided limited insights on the positive side of workplace loneliness from a leader's perspective. Drawing on a full-cycle research framework consisting of multi-level perspectives, multi-theory, and multi-method, we propose three studies that explore the double-edged sword effects of leader workplace loneliness at different levels. This research not only broadens and advances the state of science on loneliness at work, but also has practical implications for organizations to maximize the positive effects while minimizing the negative effects of workplace loneliness.

Key words: leader workplace loneliness, double-edged-sword effect, self-regulation theory, emotions as social information model, leadership distance theory